



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2015

**Suisu no shiten de nihon no ima o yomitoku. Saishûkai: Baburu sui jun no
yosoku kara 1000 manchô no koyô sôshutsu. Ushinawareta 20 nen no
omoigakenai isan**

Blind, Georg D ; Lottanti von Mandach, Stefania

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-114159>

Scientific Publication in Electronic Form

Published Version

Originally published at:

Blind, Georg D; Lottanti von Mandach, Stefania (2015). Suisu no shiten de nihon no ima o yomitoku. Saishûkai: Baburu sui jun no yosoku kara 1000 manchô no koyô sôshutsu. Ushinawareta 20 nen no omoigakenai isan. dhbr.net: Diamond.

バブル水準の予測から1000万超の雇用創出 「失われた20年」の思いがけない遺産

琴坂 将広,ステファニア・ロッタンティ・フォン・マンダッハ,ゲオルグ・ブリント : 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

2015年4月20日

「失われた20年」。バブル崩壊以降、低成長を続ける日本経済は、このようにネガティブに表現されることがほとんどだ。だが、あたかも既成事実のようにこの言葉が先行した結果、評価されるべき事実を見落としている可能性はないのだろうか。スイスのチューリッヒ大学で日本研究を専門とするステファニア・ロッタンティ博士とゲオルグ・ブリント博士は、この時期を日本の「失われなかった20年」と評して我々の意表を突く。本連載では、立命館大学の琴坂准教授との対話を通して、日本の常識を覆す新たな視座が提供される。連載最終回。
(翻訳協力/我妻佑美)

“古き良き時代”は 本当に良かったのか

琴坂 さて、**第2回**と**第3回**では、この20年間、女性にとってはポジティブな状況が進展していること、そして、日本の労働市場における若年世代の立場は安定した状況にあるという考察を展開してもらいました。また**第1回**では、1988年から2010年という期間を定めて、その長期的な変化を捉えてみると、全体的に正規雇用が非正規雇用に取って代わられたとは必ずしも言えないと論じました。

しかし、そうはいつでも、日本人の多くは、もし“古き良き時代”が継続していたら、労働市場状況はいま以上に良くなっていたはずだ、と思っているのではないのでしょうか。たとえば、あの頃の状況が続いていれば、現在もっと多くの正規雇用のポストが創出されていたはずではないか、と。こうした点についてはいかがでしょうか。

ロッタンティ それは“古き良き時代”が実際のところどれだけ良かったのか、という質問の答えに帰結します。私たちは「日本の労働市場構造が1988年以降も変わらず継続していたら」と仮定して、2010年に必要とされたであろう雇用数を試算してみました。これは雇用創出という観点から、日本の労働市場の動向を評価するためです。

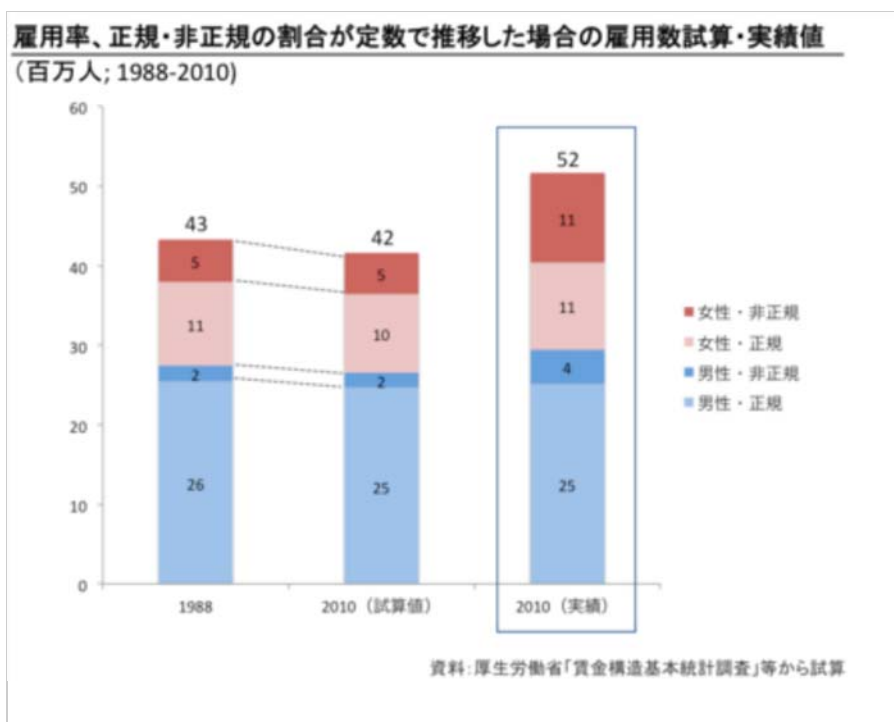


まず、雇用率（15歳～64歳の人口に対する従業員数）、正規・非正規雇用の割合、それに関する男女比を構造ベースとして把握し、これらの比率を不変数として、2010年の15歳～64歳の人口サイズに掛けあわせました。この手法により「1988年的な視点に立って、2010年に生じていたであろう状況」を観測し、そこから得られた結果を実際の2010年の数字と比較しています。

すなわち、人口構造の変化を加味したうえで、2010年の雇用の状況が1988年と同様であるとしたら、どのような雇用動向の数字になるかを割り出したのです。

ブリント 下図は、1988～2010年の期間に、雇用率、そして正規・非正規雇用の割合が定数で推移した場合に、予想されうる男女の正規・非正規雇用数を表しています。この数値と実際の数値との違いを計算すると、1988年の労働市場の構造にもとづく予想雇用数より、1010万件の追加雇用が創出されていることがわかります。

ステファニア・ロツタンティ・フォン・マンダッハ
Stefania Lottanti von Mandach
チューリッヒ大学 東アジア研究所 研究員
1996年、日本に留学。2000年、チューリッヒ大学日本学科と経営学を卒業したのち、経営コンサルティング会社に就職し、主にスイスとイギリスで活動。2006年、プライベートエクイティ会社に転職して、日本および韓国市場を担当。2010年、博士号を取得。2011年より現職。最近の研究は、日本のプライベートエクイティ市場、労働市場と流通制度を対象。



さらに驚くべきことは、予想雇用数を超える実数値のうち、140万件は正規雇用だということです。性別で分析すると、男性で50万件、女性では90万件もの正規雇用ポストの増加分を創出しているといえます。これは[前回](#)言及したように、女性の確固たる労働市場進出を裏付ける数値でもあります。

琴坂 この試算は“古き良き時代”の視点の期待数値より、実際の雇用数は1000万件も多いということですね。もちろん、1988年と2010年以外の数値も含めれば印象も異なる



ゲオルグ・ブリント

Georg D. Blind

チューリッヒ大学 東アジア研究所
研究員

スイスのザンクトガレン大学で経済学修士、フランスのHEC経営大学院で経営学修士を取得したのち、2004年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。その後、2008年からの1年間、京都大学経営管理大学院で日本学術振興会の外国人特別研究員を務め、2010年より現職。2014年、ドイツのホーエンハイム大学で経済学博士号を取得。主な研究テーマは日本の起業活動、労働市場、経済学方法論。最近の論文に

「**Decades not lost, but won**」

(ステファニア・ロツタンティ・フォン・マンダッハと共著)がある。

かもしれませんが、一貫して労働力人口が減り続けているという、極めて困難な人口構成の変化があるにもかかわらず、これだけの雇用増を実現しているのは驚くべきことだと感じます。これについては、もっと詳しく知りたいという読者もいると思いますが、詳細はお二人が最近発表された論文で見ることができますよね。

ブリント はい、オックスフォード大学出版の「Social Science Japan Journal」という英文ジャーナルに「**Decades not lost, but won**」という題名で掲載されています。

ロツタンティ これは東京大学の社会科学研究所が編集を担当している査読誌です。論文は通常、編集者から3名の匿名審査員に送付されます。私たちはどなたが審査されたのかわかりませんし、また審査員の方々も私たちの研究成果であるということは知りません。

琴坂 論文の審査としては一般的な形式ですね。お二人の視点はとてもユニークで興味深いと思いますが、日本のこの分野の専門家からはどのようなコメントがあったのでしょうか。

ロツタンティ レビューアーの間でもかなりの驚きがあったようです。その1人は、論文にすぐさま好意的な反応を示しました。また、他の方たちからは、関連する既存研究のさらなる引用を推奨したいと指摘を受けました。

私たちの論文には、今回の対談に関連する新卒者の正規雇用ポストの就職難、結婚市場における格差、正規雇用から非正規雇用へのシフト等の諸問題に触れる部分が多く含まれています。今後、よりバランスが取れた研究にしていくには、テーマの類似する論文を参照することは重要だと思っています。

ブリント 今回の対談でもそうですが、私たちは、ここ20年の日本の労働市場は本質的にポジティブだという議論を展開しています。ただし、総合的にポジティブに見えても、そこには少なくない例外があり、種々の問題があることをしっかりと把握しておくのは重要だと考えています。全体として良い方向に進んでいるからといって、個別の問題や特定の産業における課題は存在しない、などとはもちろん言えません。

琴坂 そうですね。しかしこの20年間、日本のメディアではブリントさんのいう「例外的問題」が過剰に注目されてきた印象があります。ときには現実が誇張されて語られ、一部の政治家が国民にアピールするためにその流れに乗りました。メディアとしても、

扇動的な内容のほうが視聴率や部数が出るという事情もあるのか、そうした事実が拡散しているように思えます。その結果、本来であれば多様な「視点」から議論すべき現実が、特定の「視点」からの理解に偏ってしまったのではないかと感じています。

ロッタンティ それは日本に限らず、多くの欧米メディアも似たようなものだと思います。逆にこの場で我々が議論しているような労働市場の発展について、日本の政治家が強くアピールする姿勢を見せていないことに驚きます。欧州の政治家ならば、期待値よりもはるかに多く創出した雇用の1つひとつについて、誇らしげに語ることでしょね。1000万件といった数字はいうまでもありません。

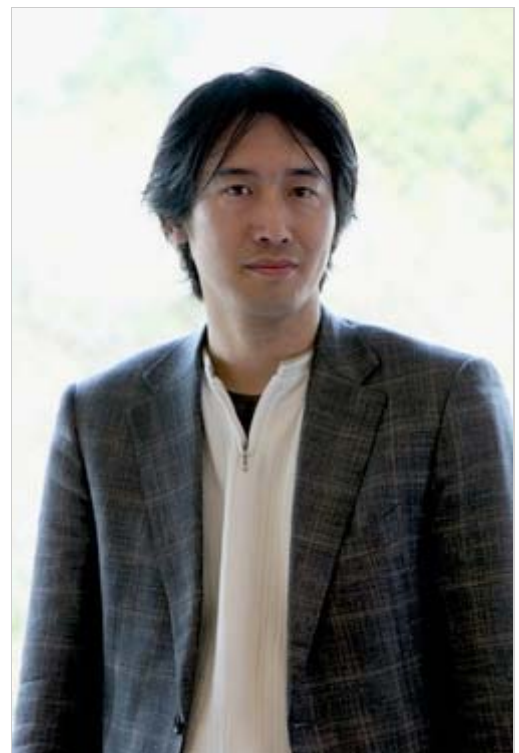
健全な自信が イノベーションにつながる

琴坂 なるほど、次の選挙でお二人の論文が引用されるかもしれませんね（笑）。さて、真面目な話に戻りますが、私はいつも学生たちに、もっとポジティブな姿勢で物事を捉えるよう伝えています。この姿勢は、21世紀の経済をより素晴らしいものへと導くと考えてよいのでしょうか。

ブリント 間違いなくそうでしょう。些細なことに見えるかもしれませんが、問題をチャレンジとして、そして、チャレンジをチャンスとして捉えることは、経済を大きく変える可能性があります。

たとえば、現在の日本の製造業のなかには1つの製品を少しずつ改善して、それを繰り返しながら効率的な大量生産を図る事業モデルを採用する企業があります。しかし、これらの企業が、人件費の低い国にあるメーカーとの価格競争に生き残るためには、みずから新市場を開拓するなど、より抜本的なイノベーションの追求が求められるでしょう。そのような大胆な事業展開の切換えに四苦八苦している企業は、多いのではないのでしょうか。

こうしたチャレンジを、困難な問題としてしか捉えられなければ、新興国の成長を背景とした価格競争に対して、おそらく他社にアウトソーシングするくらいの対抗策しかとれません。場合によっては、廃業という最悪の結果が生じるかもしれません。



琴坂将広（ことさか・まさひろ）
立命館大学経営学部 国際経営学科 准教授
慶應義塾大学環境情報学部卒業。在学時には、小売・ITの領域において3社を起業、4年間にわたり経営に携わる。大学卒業後、2004年から、マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京およびフランクフルト支社に在籍。北欧、西欧、中東、アジアの9カ国において新規事業、経営戦略策定のプロジェクトに関わる。ハイテク、消費財、食品、エネルギー、物流、官公庁など多様な事業領域における国際経営の知見を広め、世界60カ国・200都市以上を訪れた。2008年に同社退職後、オックスフォード大学大学院経営学研究科に進学し、2009年に優等修士号（経営研究）を取得。2013年に博士号（経営学）を

対照的に、新興国の成長をチャンスとして捉えた場合はどうでしょうか。たとえば、日本の品質向上技術と製品開発チームに海外のトップデザイナーが雇われ、その協力によって新しい製品が生まれ、新興市場の上級セグメントの市場開拓を促し、それが新たな企業発展に結びつく、ということも起こるかもしれません。

取得し、同年に現職。専門は国際化戦略。著書に『領域を超える経営学』（ダイヤモンド社）などがある。

変化とは、脅威であると同時に可能性でもあります。つまり、視点をどこに置くかによって、同じ事実でもまったく異なる結果につながるのです。

琴坂 拙著『**領域を超える経営学**』（ダイヤモンド社）の中で、「視点」の議論に触れていますが、物事は多面的に捉えなければならないと心から感じています。最後に少し抽象的な質問をさせてください。より多くのイノベーションが日本で生まれるためには、何が必要だと考えますか。

ブリント 私は、技術的なイノベーションの促進が日本にとっての最良の手法とは考えていません。むしろ、イノベーションを市場へ結びつけるもの、すなわち起業家精神を鼓舞することが大切だと考えています。

私は別の研究で、日本が直面している人口構成の変化に伴い、「二重の副作用」とも呼ぶべき現象が起きているのを発見しました。1つ目の副作用は、典型的な起業家は若くして起業しますが、日本では若年層の人口がどんどん減っているので、起業活動に悪影響を及ぼしているという点です。2つ目は、家族構成の少数化が進むと、親の期待や希望がたとえば1人の子どもに集中してしまい、その影響が色濃い子どもたちは、親が勧める安定企業の会社員や公務員を目指す傾向が強くなるという現象です。

このように、日本は「二重の副作用」に苦しんでいます。教育システムを通して、限られた若い世代にいかに起業家精神を教えることができるのか。もちろん、高齢層の創業支援など、高齢化社会に適応した施策も必要ではありますが、とくに政治に携わる人々たちにはこの問題の解決に頭を絞ってほしいと思います。

ロッタンティ 私も同意見です。日本の新製品導入率はすでに他のどの国よりも高いのですから、技術的なイノベーションは日本にとって課題ではないと思います。私は頻繁に日本を訪問しますが、そのたびに新しい製品、見たことのない製品を目にします。日本だけにしかないものもありますね。いくつかの輸出産業で日本は成功を収めました。が、まだまだ多くの可能性があるかと確信しています。しかし依然として、日本の輸出はGDPの16%程度に留まっています。

琴坂 なぜ、輸出の比率が上がらないと思いますか。

ロッタンティ 理由はいくつか考えられますが、1つは国内市場がまだ十分に大きいことでしょう。スイスの場合、国内市場はとても小規模なため、基本的にどんな製品でも、輸出を前提としたビジネスを強いられています。

もう1つ考えられるのは、日本以外の市場、つまり参入可能な海外市場があることに對する認識の薄さです。しかし、これには適切な人材が必要ですね。また認識が十分にあったとしても、海外市場進出を検討するうえでの自信、もしくは資金や人材が不足している企業もあるでしょう。

日本の潜在力を発揮できる海外市場は、まだまだたくさんあるはずですよ。それを見つけて出すことがカギではないでしょうか。

琴坂 日本にすでにあるもので、有効利用できるものはありますか。

ブリント バブル時代にあったような集団的な多幸感などは、おそらく集団的な幸福度の低下同様、健全な経済発展にとってはよくないものだと思います。むしろ、日本がこれまで達成してきたこと、そして現在置かれている状況をよりポジティブな視点で捉えることに、我々の研究が少しでも貢献できれば嬉しく思います。日本には有効利用できるものがすでにたくさんあります。もっと自信を持つことで、来たるべきチャレンジをチャンスとして捉えることもできるはずですよ。

ロッタンティ 明治以来、日本は経済発展を目的にスローガンを用いてきた歴史があります。「失われた20年」や「かわいそうな世代」よりも、「グローバル化を楽しく」なんてスローガンを見たいですね。

琴坂 とても参考になります。ポジティブな視点で捉えると、日本に忘れ去られていた多くの物事が、逆に日本の未来のために有効活用できそうですね。そろそろ時間です。本日はありがとうございました。

[第1回「データが語る『失われなかった20年』 スイスの研究者が覆す、日本の“常識”」](#)

[第2回「大学進学率と非正規雇用の意外な関係性 スイスの研究者が日本の労働市場を読む」](#)

[第3回「女性の雇用は“大躍進”を遂げていた『失われた20年』のもう1つの真実」](#)

【書籍のご案内】

[『領域を超える経営学』（琴坂 将広：著）](#)

マッキンゼー×オックスフォード大学Ph.D.×経営者、3つの異なる視点で解き明かす最先端の経営学。紀元前3500年まで遡る知の源流から最新理論まで、この1冊でグローバル経営のすべてがわかる。国家の領域、学問領域を超える経営学が示す、世界の未来とは。

ご購入はこちら

[\[Amazon.co.jp\]](#) [\[紀伊國屋書店BookWeb\]](#) [\[楽天ブックス\]](#)

DIAMOND,Inc. All Rights Reserved.

